

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



Die Welt als Talentpool:
Wie Unternehmen im Zeitalter
des Fachkräftemangels
international rekrutieren

Talentmanagement | Recruiting

DIE WELT ALS TALENTPOOL: WIE UNTERNEHMEN IM ZEITALTER DES FACHKRÄFTE- MANGELS INTERNATIONAL REKRUTIEREN



Jedem Umbruch im Markt wohnt der Zauber einer Weiterentwicklung inne – genau das hat der Technologieanbieter **Talention** verstanden.

Die Bundesagentur für Arbeit listet monatlich neue Positionen in Schlüsselbranchen auf, in denen es zu Engpässen kommt. 2024 holt viele Unternehmen dort ab, wo 2023 für sie geendet

ist: sinkende Bewerberqualität, hohe Fluktuation, Globalisierung der Arbeitsmärkte sowie fortwährend steigende Kosten für die Talent-Acquisition. Und nicht zuletzt die Frage danach, wie und wo es die richtigen

Stellschrauben zu drehen gilt, um langfristige Erfolge zu erzielen. Der Technologieanbieter Talention hat eine klare Antwort auf diese Frage und geht über die deutschen Grenzen hinaus. Und die Rechnung geht auf.

EINE VISION WIRD REALITÄT

Frühjahr 2023. Dort trafen wir zuletzt auf Talention. Die beiden Gründer Steffen Braun und Christian Ternai haben ihre Vision einer ganzheitlichen Lösung zur effektiveren Kandidatenakquise seitdem konsequent weiterverfolgt – mit großem Erfolg. Die Software gilt als führender Anbieter im Bereich Performance-Personalmarketing und Recruiting. Ihr Antrieb: organisches Wachstum und Kundenzufriedenheit.

Die Kombination aus Customer-Success-Beratung, Weiterbildungen und persönlichem Support bilden zusammen mit dem Angebot eines analytischen Performance-Personalmarketing-Prozesses das Ziel, die Kandidatenwerbung transparenter zu gestalten und die damit verbundenen Kosten zu reduzieren. Als Basis werden Daten und Analysen genutzt, die den Kunden Anhaltspunkte für die richtigen Stellenschrauben offenbaren, an denen gedreht werden muss.

Damals fragten wir, wohin die Reise geht. Nun haben wir uns erneut getroffen.

EIN MARKT, DER VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN STEHT

Eine kürzlich veröffentlichte Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft unterstreicht die weiterhin dramatischen Entwicklungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. So werden in der Bundesrepublik bis zum Jahr 2030 rund fünf Millionen Fachkräfte fehlen. Für viele Unternehmen bedeutet dies in erster Linie Umsatzeinbußen. „Wir sind in ständiger Beobachtung der Entwicklungen auf dem Markt“, sagt Steffen Braun. „Wir sehen, dass Unternehmen nicht mehr an den eigenen Landesgrenzen halten, wenn es um die Suche nach qualifizierten Fachkräften geht. Der demografische Wandel, eine niedrige Arbeitslosenquote und die Digitalisierung erschweren das Recruiting deutscher Unternehmen.“ Immer mehr Unternehmen betreiben daher gezieltes, internationales Recruiting, um offene Stellen mit den besten Bewerbern aus der ganzen Welt zu besetzen. Den Statistiken des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufo-

ge, besteht in Deutschland ein Zuwanderungsbedarf von mindestens 400.000 Menschen jährlich.

BEYOND BORDERS ALSO AUCH FÜR DIE SOFTWARE

„Bereits seit einigen Jahren nutzen Unternehmen weltweit erfolgreich unsere Lösung. Das gewonnene Wissen aus abgeschlossenen Projekten, die Analyse von Erfolgsstorys und intensive Gespräche mit unseren Kunden haben dazu geführt, dass die Internationalisierung unserer Software seit geraumer Zeit in Arbeit ist“, ergänzt Christian Ternai.

Im Juni 2023 gab der Anbieter daher bekannt, nun an 2.548 globale Kanäle zur weltweiten Kandidatenansprache angeschlossen zu sein. Für die deutschen Kunden eine Erleichterung, denn es ermöglicht bei zunehmendem Fachkräftemangel auf dem deutschen Markt das nahtlose Recruiting aus dem Ausland. „Wobei die Lösung nicht nur an Europa gebunden ist.“ Mit ersten Erfolgen. In einem 2023 veröffentlichten Interview des langjährigen Kunden Talentions, Gi Group Deutschland GmbH, ließ Senior Business Director Christian Wolf durchblicken, dass das Recruiting aus dem Ausland durch Talention eine Schlüsselkomponente für den erfolgreichen kontinuierlichen Anstieg eingehender Bewerbungen in seinem Unternehmen war. „Eine [...] massive Herausforderung war für uns das Recruiting im Ausland“, so Wolf. „Fragen, die oft aufkamen, waren, wie wir die Kandidaten dort am besten erreichen oder welche Jobbörsen im Ausland relevant sind. Talention war für uns die Antwort.“

CHANCEN UND RISIKEN - GRENZEN UND HÜRDEN ÜBERWINDEN

Auf die Frage, worauf sich Unternehmen bei der internationalen Suche einstellen müssen, ist Steffen Brauns Antwort eindeutig: „Neben einer grundsätzlichen Investitionsbereitschaft sollten Sie Mut beweisen, neue Wege bei der Fachkräftegewinnung zu gehen.“ Sie müssten entscheiden, ob sich ihr Investment rechnet – bei der Betrachtung aller Chancen und Risiken. Eine Garantie, dass die neuen Fachkräfte auch dau-

erhaft bleiben, könne keiner geben. Umso wichtiger sei der Integrationsprozess in den ersten drei Monaten.

Die Personalsuche im Ausland ist für viele noch ein Herantasten an Best-Practice-Wege. Und auch hier gibt es Unterschiede, wie sich bei verschiedenen Kunden beobachten lässt, wissen Ternai und Braun. „Unternehmen mit Niederlassungen in anderen Ländern haben es leichter, ausländische Fachkräfte für einen Arbeitsplatz in Deutschland zu rekrutieren. Die Aufteilung in zentrale und regionale Recruiting-Teams erleichtert international rekrutierenden Unternehmen die effiziente Suche nach Fachkräften. Ein zentrales Team ermöglicht einheitliche globale Strategien für eine konsistente Markenpräsenz. Ein regionales Recruiting-Team bringt lokale Marktkenntnisse und kulturelles Verständnis mit sich, was die Anpassung der Recruiting-Strategie an spezifische regionale Gegebenheiten ermöglicht. Damit können die Chancen für eine erfolgreiche Integration von internationalen Fachkräften verbessert werden“, beschreibt Christian Ternai die Situation.

Mit Talentions zusätzlicher Ausrichtung auf die Gewinnung und Einstellung von Bewerbern aus dem europäischen Ausland und Drittländern, sind Braun und Ternai am Zahn der Zeit. Eine Studie von Bitkom Research aus dem Jahr 2021 ergab, dass sich drei von vier mittelständischen Unternehmen bereits damit beschäftigt haben, geeignetes Personal im Ausland zu finden. Allerdings kann der Recruiting-Prozess, der im deutschen Markt etabliert ist, nicht ohne



Talentions Offsite Internationales Recruiting Event für Kunden in Köln am 11. September 2023

Weiteres auf die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland übertragen werden. Hinzu kommen neue Aspekte wie die kulturellen Unterschiede, Sprachanforderungen und lokale Wettbewerbsbedingungen im Zielland, die berücksichtigt werden müssen.

„AUF WELCHEM WEG FINDEN WIR EINE FACHKRAFT AUS DEM AUSLAND?“

Dieser Frage der Unternehmen sieht sich auch Steven Haaß, Director Customer Success bei Talention, immer wieder gegenüber. Gemeinsam mit seinem Team betreut er die Kunden bei internationalen Roll-outs. „Der Prozess eines internationalen Roll-outs ist immer spannend, und wir lernen mit jedem Kunden auch neu dazu.“ Generell wichtig sei es, direkt zu Beginn der Projektplanung, Zeitlinien mit Aufgaben, Deadlines, Verantwortungen und potenzielle Herausforderungen klar zu definieren. „Je nach gesuchtem Profil, Zielland und erforderlichen Sprachkenntnissen entwerfen wir passende Konzepte für unsere Kunden. Zugeschnitten auf die Situation des Kunden, was gesuchte Profile, das Zielland und erforderliche Sprachkenntnisse angeht, werden Konzepte entworfen. Wir prüfen auch, ob ein länderübergreifender Prozess machbar ist oder ob unterschiedliche Länder spezifische Prozesse erfordern.“

DIE VERÄNDERUNG DES „PRODUKTS“ ARBEITGEBER

Der Arbeitsmarkt ist zu einem Umfeld geworden, in dem die Kandidaten die Oberhand haben. Plötzlich geht es nicht mehr darum, aus einer Vielzahl von Bewerbenden den perfekten Kandidaten auszuwählen, sondern das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu vermarkten. Dies hat Recruiter vor die Herausforderung gestellt, sich Marketing-Know-how und -Fähigkeiten anzueignen, die dabei helfen, ihren Arbeitgeber als „Produkt“ zu verkaufen. „Es wird heute in Arbeitskreisen bereits davon gesprochen, eine bonusorientierte Vergütung für Mitarbeiter, die im Personalmarketing und Recruiting tätig sind, anzubieten. Etwas, das man sonst nur im Vertrieb kennt. Die Höhe des Bonus kann dabei an den erreichten KPIs, wie zum Beispiel die Cost per Hire, gebunden sein“, weiß Steffen



Christian Wolf auf dem Talention Personalmarketing Summit am 22. Juni 2023 in Wuppertal

„Wir haben für sechs Länder 15 Muttersprachler. Und wir haben im letzten Jahr 1.850 Einstellungen aus dem europäischen Ausland gemacht. Der Funnel ist 1 zu 20. Also haben wir 35.000 Kandidaten gebraucht. Und die Qualität ist super.“

Christian Wolf
Senior Business Director, Gi Group

Braun. „Ich finde es absolut richtig, denn genau dieser Bereich wird für ein Unternehmen langfristig der Wettbewerbsvorteil sein, auf den es am Ende ankommt.“

Im internationalen Recruiting ändert sich das Produkt „Arbeitgeber“ nun aber grundlegend. Dieses muss – je nach Land – anders beworben werden, wodurch das „Wo?“ und das „Wie?“ von Grund auf neu definiert und hinterfragt werden müssen. Neue Kulturen, Arbeitsweisen, Sprachen, rechtliche Bestimmungen und Wettbewerbsbedingungen beeinflussen den gesamten Recruiting-Prozess und müssen berücksichtigt werden.

MÖCHTE DER KANDIDAT ZU UNS?

Allgemein zeigt die Studie „Decoding Global Talent, Onsite and Virtual“, dass Deutschland als Zielland für Kandidaten aus dem europäischen Ausland und Drittländern durchaus attraktiv ist. Stand 2020 liegt Deutschland hier auf Platz vier hinter Kanada, den Vereinigten Staaten und Australien. Vieles, was deutsche Arbeitnehmer lokal als selbstverständlich in Deutschland wahrnehmen, kann für Menschen aus dem Ausland als neu oder „besonders“ wahrgenommen werden. Deutschland als Arbeitgeberland verzeichnet beispielsweise ein allgemein stabiles Gesundheitswesen und wird generell als familienfreundlich angesehen.

Doch wie findet man heraus, in welchen Ländern es sinnvoll ist, zu rekrutieren? Hier weiß Christian Ternai einen Tipp: „Die Arbeitslosenquote kann ein Indikator für die Verfügbarkeit von Talenten sein. Das ist ein ganz guter erster Ansatzpunkt. Es lohnt sich außerdem zu analysieren, in

welchen Ländern die passenden Fachkräfte zu finden sind. Wenn Sie beispielsweise jemanden aus der IT suchen, könnten Sie sich darüber informieren, in welchem Land der Prozentsatz der Hochschulabsolventen im Bereich der IT sehr hoch ist.“

„Unternehmen, die schon einmal im Ausland rekrutiert haben, können von eigenen Erfahrungswerten profitieren“, ergänzt Steffen Braun. „Wir empfehlen immer, sich zu fragen, Haben wir bereits positive Erfahrungen mit der Integration von Fachkräften aus dem Ausland gemacht? Von wo kamen diese? Gab es Hürden, die abgebaut werden mussten? Derartige Fragen verdeutlichen, an welchen Stellen intern noch Handlungsbedarf besteht.“ Im September vergangenen Jahres berichtete der Spiegel über genau solchen Hürden. Genannt wurden hier, neben zu langen Wartezeiten für ein Visum, einer fehlenden Willkommenskultur oder der Sorge vor Diskriminierung, auch unzureichende deutsche Sprachkenntnisse.

„DIE MUTTERSPRACHE IST WICHTIG, WEIL SIE DIE SPRACHE DES HERZENS IST.“

Christian Wolf betont die Wichtigkeit der Muttersprache als Ausdruck der emotionalen Verbundenheit. Auf dem Talention Personalmarketing Summit im Juni 2023 unterstrich er die Bedeutung zentralisierter Teams im internationalen Recruiting. Bei der Gi Group besteht dieses Team (Stand Juni 2023) aus 15 Muttersprachlern für sechs Länder. Auch Wolf zog den Vergleich des Recruitings zu der Vertriebsrolle, in der es wichtig sei, sich in sein Gegenüber hineinzusetzen. Im internationalen Re-

cruiting bedeutet dies, dass der Recruiter die Sprache des potenziellen Kandidaten sprechen sollte, um sein Talent erfolgreich zu rekrutieren.

Diese Strategie zahlte sich aus. „Wir haben im letzten Jahr (2022, Anmerk. der Redaktion) 1.850 Einstellungen aus dem europäischen Ausland gemacht. Mit Wohnsitz im Ausland. Der Funnel ist 1 zu 20. Also haben wir 35.000 Kandidaten gebraucht. Und die Qualität ist super.“ Über Talention liefen somit für den Personaldienstleister Bewerber aus Spanien, Griechenland, Polen, Ungarn, Rumänien und Bulgarien. „Wir rekrutieren mittlerweile 17 Prozent unserer Bewerber im europäischen Ausland über die Plattform“, so Wolf.

Die Erfolgsserie ging 2023 weiter, bestätigt Jennifer Herrmann, National & International Recruitment Director der Gi Group im Februar 2024: „Talention ist zu einem wichtigen Partner für uns, auch über die deutschen Landesgrenzen hinaus, geworden. Unsere internationalen RecruiterInnen haben im letzten Jahr [...] mehr als 2.000 Einstellungen mithilfe des Tools erzielt. Die verschiedenen hinterlegten Menüsprachen schafften bei unseren RecruiterInnen eine sehr gute Akzeptanz. Darüber hinaus sind wir auch mit den verschiedenen Sprachen der Stellenanzeigen-Templates, Bewerbungsformularen und WhatsApp-/E-Mail-Vorlagen in der Lage, mit unseren KandidatInnen in der jeweiligen Muttersprache zu kommunizieren.“

Die Gi Group bildet in der Vorgehensweise keinen Einzelfall. Steffen Braun und Christian Ternai setzen sich gemeinsam mit den Teams intensiv dafür ein, die Inhalte von Talention sorgfältig zu übersetzen und an die spezifischen Anforderungen sowie die lokalen Richtlinien der jeweiligen Länder anzupassen. „Wir fragen uns mit den Kunden, wie der Personalmarketing-Prozess aus Kandidatensicht aussieht“, berichtet Steven Haaß. Dabei geht es um Übersetzungen sowohl schriftlicher, als auch bildlicher Inhalte beispielsweise auf Karriereseiten, Landingpages und in Stellenanzeigen. „Wir bieten Beratung und Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Eingangsbestätigungen und der E-Mail-Kommunikation im Bewerbungsprozess an.“ Und dabei bleibt es nicht!

RECRUITING, WIE WIR ES IN DEUTSCHLAND KENNEN, IST INTERNATIONAL UNTERSCHIEDLICH

Die nächste Frage, die dann oftmals folgt, ist die nach Inhalten der Stellenanzeige. Neben den typischen Fragen, die bei der Kreation einer Candidate Persona entstehen, ist es hier ebenfalls wichtig zu wissen, was den Menschen in den jeweiligen Ländern wichtig ist oder was sie gewohnt sind. Auch muss geklärt sein, ob die Anzeige in der Landessprache oder nur in Englisch erscheinen soll. „Wobei die klare Empfehlung unsererseits ist, dass eine Übersetzung die Chancen erhöht, da sie zur besseren Auffindbarkeit beiträgt“, bemerkt Haaß. „Man muss sich auch bewusst machen, welche juristischen Anforderungen beachtet werden müssen, sonst kann es nach der Schaltung zu Problemen kommen. In manchen Ländern gibt es beispielsweise eine Nennungs-pflicht des Mindestentgelts.“

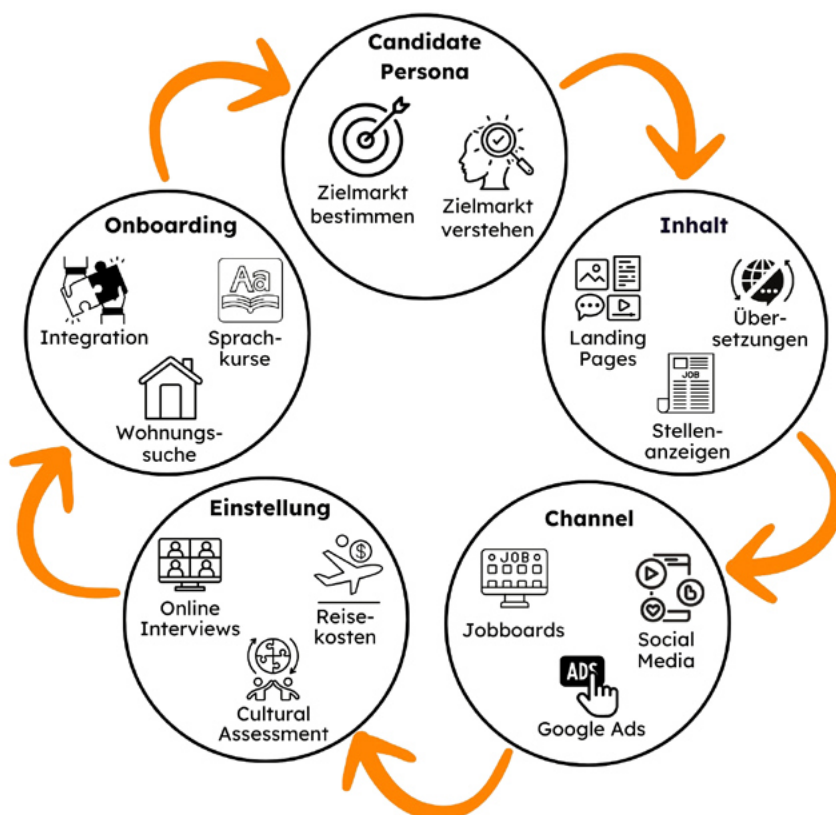
Dadurch, dass man nicht mehr gegen den lokalen Wettbewerb pitcht, kann mit den Mehrwerten des Standorts Deutschland

gepunktet werden, wie etwa Vergütung, Sicherheit, Ausbildung, Gesundheitsversorgung, Sozialversicherung oder Urlaubstage.

DEN RICHTIGEN KANAL WÄHLEN

Der Qualifizierungsmonitor des Bundeswirtschaftsministeriums zeigt, dass ein Großteil deutscher Unternehmen darauf setzt, eine Online-Stellenanzeige im gewünschten Zielland zu schalten. „Eine allgemeine Empfehlung“, so sagt Steffen Braun, „ist es immer, den Recruiting-Prozess flexibel zu halten und auf die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Talentsegmente und Märkte einzugehen.“ Dies schließt verschiedene Sourcing-Methoden und -Tools ein, um qualifizierte Kandidaten aus verschiedenen Regionen und Hintergründen zu finden und zu gewinnen.

„Für unsere Kunden ist es wichtig zu wissen, dass bei der Anbindung von Kanälen diese mitunter nicht alle länderübergreifend nutzbar sind“, merkt Steven Haaß an. Auch unterscheidet sich das Ranking stark von dem, was man vom deutschen Markt kennt. Jobboards oder Social-Media-Kanäle,



Darstellung internationaler Recruiting Prozess in Phasen unterteilt

die sich in Deutschland großer Popularität erfreuen, und für das Recruiting in Deutschland durchaus Sinn ergeben, können in anderen Ländern auf die hinteren Plätze fallen.

Auch hier ist es entscheidend, die eigenen Prozesse zu verstehen und das Personalmarketing und Recruiting leistungsorientiert zu gestalten. Sind alle Parameter bestimmt, geht es wie auf dem deutschen Markt um die gezielte Ansprache von Kandidaten, das effektive Management von Werbekanälen und die Messung der Recruiting-Effizienz. „Es ist entsprechend wichtig, die Ausgaben in der Werbung zu analysieren, Prozesse zu verschlanken und darauf zu achten, dass gute Kandidaten nicht in komplexen Strukturen verloren gehen“, führt Braun aus. „Klassische Online-Kanäle, wie z. B. Google, eignen sich perfekt für das internationale Recruiting. Auch Einblicke von Insidern helfen sehr. Greifen Sie auf bestehende Kontakte aus Ländern zurück, die Sie unternehmerisch erschließen möchten. Diese Personen sind perfekte Berater, wenn sie mit beiden Sprachen und Kulturen vertraut sind.“

EINSTELLUNG IST NICHT GLEICH EINSTELLUNG

Bei der Einstellung muss ein Unternehmen sich bewusst sein, dass der Kandidat aus einer anderen Kultur kommen könnte. „Ich empfehle jedem, mit einem Assessment zu arbeiten“, verrät Steffen Braun. „Investieren Sie in ein zeitintensiveres Kennenlernen, als man es vielleicht mit Kandidaten aus Deutschland handhaben würde. Gehen Sie bewusster bei den Einstellungen ran, denn Sie möchten ja, dass diese Person lange in Ihrem Unternehmen bleibt.“ Christian Ternai weist auf unterschiedliche Phasen bei der Einstellung hin. „Man muss schlichtweg bei dem Recruiting aus dem Ausland mit anderen Budgets kalkulieren, wenn man beispielsweise kein Team vor Ort hat. Meist gehen mehrere Online-Interviews vorweg, bevor es zu einem persönlichen Kennenlernen kommt. Hierzu gehört dann der Flug nach Deutschland für den Kandidaten oder aber der eigene Flug in das entsprechende Land.“



Talention in Zahlen, Stand Dezember 2023

Auch das Thema Erwartungshaltung ist für die beiden Gründer ein fester Bestandteil der Einstellung, wie sie es im Fall ihrer Kunden beobachten. „Setzen Sie für beide Seiten ganz klare Erwartungshaltungen“, betont Braun. „Nehmen Sie sich die Zeit und erläutern Sie, was Brutto- und Netto-Einkommen sind. Ich erinnere mich an einen Fall, in dem ein neu eingestellter Mitarbeiter eines Kunden das Unternehmen nach wenigen Wochen wieder verließ, als er merkte, dass sein Gehalt am Ende des Monats nicht dem Brutto-Wert entsprach. Es ist elementar, die Menschen über das deutsche Sozialsystem aufzuklären.“

Auch solle man sich Zeit nehmen für ein „Cultural Assessment“. Wie funktioniert die deutsche Arbeitskultur? „Bedenken Sie, dass in dem Herkunftsland des Talents mitunter eine andere Arbeitskultur gelebt wird. Der Süden ist bekannt für seine langen Mittagspausen. Da muss die Erwartungshaltung von beiden Seiten von Beginn an ganz klar erläutert und gesetzt werden, damit es nicht zu Enttäuschungen auf einer der Seiten kommt.“

GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Ein erfolgreiches Onboarding erfordert es, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kandidaten in den Mittelpunkt zu stellen. Die Integration von neuen internationalen Fachkräften ist entscheidend, damit diese ihr Potenzial entfalten können. Integration läuft über gut geplanten kulturellen Austausch im Team oder in der Abteilung und sollte gefördert werden. „Führungskräfte haben bei der Integration internationaler

Fachkräfte eine zentrale Rolle. Sie sollten daher interkulturell geschult sein“, so die Empfehlung Talentions.

„Wir sehen schon viele Best Practices bei unseren Kunden“, so Braun. „Sprachkurse sind unerlässlich, insbesondere wenn Bewerber in eine neue Umgebung ziehen, in der die Kommunikation in einer anderen Sprache erfolgt. Die Unterstützung bei der Wohnungssuche ist hilfreich, um den Umzug reibungsloser zu gestalten. Helfen Sie aktiv dabei mit, die Bewerber in

die lokale Kultur und die neue Stadt einzuleben. All das kann fördern, dass sich jemand wohlfühlt und dem Unternehmen lange erhalten bleibt.“

„Für Unternehmen ergibt internationales Recruiting dahingehend Sinn, dass dadurch ein diversifizierter Bewerberpool geschaffen werden kann, um damit mehr qualifizierte Kandidaten am Arbeitsmarkt zu platzieren“, lautet die Schlussfolgerung von Christian Ternai und Steffen Braun.

MIT KUNDENORIENTIERUNG IN DER DNA UND BERATUNG ALS LEIDENSCHAFT ZUM REKORDJAHR

Wir merken: Es tut sich viel in der Welt von Talention. „Wir verzeichneten 2023 das erfolgreichste Geschäftsjahr seit Anbeginn“, verrät Braun. „Nicht nur unser Team intern ist gewachsen, sondern auch unser Kundenstamm.“ Auf die Frage, wo die Reise mit dem internationalen Recruiting für das Unternehmen 2024 hingeht, sind sich beide Gründer einig: „Wir sind noch lange nicht fertig“, sagen sie schmunzelnd. ■



Die Talention-Gründer Steffen Braun (links) und Christian Ternai (rechts)